

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA IPS INDÍGENA MALLAMAS
DE IPIALES 2025**

Gloria Yolanda Pinchao Valenzuela

Vanessa Evelyn Cadena Moreno

Gerencia de Talento Humano

UTADEO (Universidad Jorge Tadeo Lozano) convenio con la Universidad de Nariño

2025



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA IPS INDÍGENA MALLAMAS
DE IPIALES 2025**

Gloria Yolanda Pinchao Valenzuela

Vanessa Evelyn Cadena Moreno

Docente: Ivan Ernesto Martínez Guerrero

Gerencia de Talento Humano

UTADEO (Universidad Jorge Tadeo Lozano) convenio con la Universidad de Nariño

Trabajo Final: Gestión del Talento Humano Aplicado a la empresa

2025



Tabla de contenido

Introducción:	9
Planteamiento del Problema.	11
Descripción del problema.	13
Formulación del problema (Pregunta investigativa).....	14
Justificación.	14
Objetivos.....	16
Objetivo general.....	16
Marco de Antecedentes.....	16
Marco teórico	20
Teoría de la Comunicación Organizacional.....	20
Teoría de la Cultura Organizacional	21
Teoría de la Gestión del Talento Humano	22
Marco Legal	23
Marco conceptual.....	26
Metodología	29
Enfoque de investigación	29
Tipo de investigación	30
Diseño metodológico	30
Población y muestra.....	30

Población.....	31
Muestra	32
Resultados Encuesta Aplicada	35
Diagnostico	60
Diagnóstico Integral De La Comunicación Interna Ips-I Mallamas	60
Conclusión Del Diagnóstico	63
Plan Estratégico de Comunicación Interna para promover la participación, el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo de la IPS-I Mallamas – Ipiales.....	64
Introducción	64
Objetivo General.....	64
Objetivos Específicos.....	64
Estrategias de Comunicación Interna.....	65
Estrategia de Centralización Digital	65
Estrategia de Cultura y Participación.....	65
Estrategia de Formación Digital	65
Estructura de Slack para la IPS-I Mallamas	66
Plan de Acción	67
Indicadores de Evaluación	69
Conclusiones.....	69
Ejecución del plan.....	70

Discusión De Autores 72

Conclusiones 74

Recomendaciones 76

Referencias..... 77

Índice de figuras

Figura 1. <i>Procesos y áreas de la IPS MALLAMAS DE IPIALES</i>	31
Figura 2. <i>Proceso o area al que pertenece</i>	35
Figura 3. <i>Tiempo trabajando dentro de la Institución</i>	36
Figura 4. <i>Cargo dentro de la institución</i>	38
Figura 5. 1. <i>¿La información recibida es clara?</i>	39
Figura 6. 2. <i>¿La información institucional llega con anticipación?</i>	40
Figura 7. 3. <i>¿Los canales de información son suficientes?</i>	41
Figura 8. 4. <i>¿Los canales son accesibles para todos?</i>	42
Figura 9. 5. <i>¿La dirección informa sobre metas, estrategias y resultados?</i>	43
Figura 10. 6. <i>¿Se promueven espacios para expresar opiniones, inquietudes o sugerencias?</i> ...	44
Figura 11. 7. <i>¿La comunicación interna contribuye a la calidad en la atención a pacientes?</i> ...	45
Figura 12. 8. <i>¿Ha recibido capacitación sobre comunicación institucional?</i>	46
Figura 13. 9. <i>¿Considera necesario fortalecer su formación en comunicación?</i>	47
Figura 14. 10. <i>¿Cuál considera que es el principal problema de comunicación en la IPS-I Mallamas?</i>	48
Figura 15. 11. <i>¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna?</i>	50
Figura 16. 12. <i>¿Qué canal formal (boletín, reuniones, correo institucional, etc.) debería potenciarse y por qué?</i>	52
Figura 17. 13. <i>¿Qué acciones propondría para mejorar la comunicación entre áreas o con la dirección?</i>	53
Figura 18. 14. <i>¿Qué canal formal debería potenciarse y por qué?</i>	54

Figura 19. 15. <i>¿Qué acciones propondría para mejorar la comunicación entre áreas o con la dirección</i>	55
Figura 20. 16. <i>¿Mejorar la comunicación interna, aumentaría su sentido de pertenencia y compromiso?.....</i>	57
Figura 21. <i>Consolidado de Encuesta aplicada al personal de la IPS-I MALLAMAS de Ipiales.</i>	58

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Fortalezas</i>	60
Tabla 2. <i>Debilidades</i>	61
Tabla 3. <i>Creación de Canales.....</i>	66
Tabla 4. <i>Plan de acción</i>	67
Tabla 5. <i>Fase 1 – Preparación (Semana 1)</i>	67
Tabla 6. <i>Fase 2 – Implementación Inicial (Semana 2-3).....</i>	68
Tabla 7. <i>Fase 3 – Adopción y Ajustes (Mes 1-2)</i>	68
Tabla 8. <i>Fase 4 – Evaluación y Mejoramiento (Trimestral)</i>	68
Tabla 9. <i>Ejecución del plan</i>	70

Resumen de la propuesta

El presente trabajo tiene como propósito diseñar e implementar un plan de comunicación interna en la IPS-I Mallamas de Ipiales, orientado a fortalecer la cultura organizacional, la coordinación entre áreas y el compromiso del talento humano, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos, para comprender percepciones y experiencias del personal, y cuantitativos, para medir la satisfacción, frecuencia de uso de los canales y efectividad percibida de la comunicación interna.

El diagnóstico evidenció que la institución cuenta con fortalezas como claridad en la información, disponibilidad de canales y disposición del personal para aprender, pero persisten debilidades estructurales que afectan la eficiencia y la calidad del servicio. Entre ellas se destacan la falta de un canal institucional unificado, información no siempre oportuna, comunicación vertical insuficiente, brechas entre líderes y colaboradores, problemas de coordinación interáreas y escasa capacitación en habilidades comunicativas.

El análisis de 30 colaboradores representativos de 16 procesos institucionales permitió identificar oportunidades de mejora en los flujos de información y la interacción entre equipos. La propuesta incluye la implementación de Slack como plataforma centralizada, protocolos claros, capacitación integral y espacios permanentes de retroalimentación, con el fin de modernizar la comunicación interna, reducir errores y mejorar la eficiencia operativa.

Se concluye que un plan de comunicación interna estructurado contribuye a la transparencia, aumenta la participación y confianza del personal, fortalece la cohesión del equipo y mejora la calidad del servicio al usuario, garantizando un modelo de comunicación más eficiente,

colaborativo y sostenible, alineado con los objetivos estratégicos de la IPS-I Mallamas.

Introducción:

La comunicación interna es un componente estratégico para el fortalecimiento del talento humano y la eficiencia operativa en las organizaciones del sector salud. En la IPS-I Mallamas de Ipiales, una entidad que ofrece servicios de salud con un enfoque diferencial, se ha identificado la necesidad de mejorar los flujos de información entre sus distintas áreas, ya que la falta de claridad en los mensajes institucionales y la limitada participación del personal en la toma de decisiones afectan la productividad, el clima laboral y, de manera indirecta, la percepción de calidad por parte de los usuarios. Estudios nacionales e internacionales muestran que la ausencia de lineamientos claros de comunicación interna genera fragmentación organizacional, conflictos, debilitamiento del sentido de pertenencia y reducción de la satisfacción laboral (Rivera, Rojas, Ramírez & Álvarez, 2005; Charry, 2018; García Solarte, 2009; Gómez, 2019).

En este contexto, el presente trabajo busca responder a la pregunta: ¿Cómo puede el diseño de estrategias de comunicación interna fortalecer la cultura organizacional, el compromiso del talento humano y la calidad del servicio en la IPS-I Mallamas durante el año 2025? Para ello, se plantea como objetivo general diseñar un plan de comunicación interna que fortalezca la coordinación y la cohesión del equipo, complementado con objetivos específicos centrados en diagnosticar el estado actual de la comunicación, formular un plan estratégico y ejecutar acciones piloto. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para comprender percepciones del personal y medir la efectividad de los canales y procesos existentes.

La relevancia de este estudio radica en que permitirá identificar barreras comunicativas, optimizar los canales y procesos internos, fomentar la participación y consolidar una cultura organizacional más colaborativa. Asimismo, ofrece un aporte teórico y práctico al área de gestión del talento humano, al proponer soluciones adaptadas al contexto sociocultural y operativo de la institución, mejorando tanto la experiencia de los usuarios como el desempeño institucional.

Planteamiento del Problema.

En la actualidad, comprender la importancia de la comunicación interna es fundamental para el funcionamiento de cualquier organización. Una gestión adecuada de esta herramienta no solo favorece el clima laboral y las relaciones entre los equipos, sino que también facilita la coordinación entre procesos, lo que impacta positivamente en la productividad y en la calidad del servicio ofrecido. Esto contribuye directamente a fortalecer la confianza y la satisfacción de los usuarios. Por ello, es indispensable que las líneas jerárquicas trabajen de manera articulada para asegurar que la comunicación interna cumpla su propósito y se convierta en un apoyo para el logro de los objetivos corporativos. En esta misma línea, Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005) señalan que orientar la comunicación hacia todos los niveles de la institución favorece el desempeño laboral y la satisfacción, al permitir que los trabajadores comprendan mejor sus funciones y se comprometan con ellas.

A nivel internacional, diversos estudios evidencian que aún persisten dificultades en las organizaciones para adoptar procedimientos claros que orienten la comunicación interna entre áreas. La ausencia de lineamientos estructurados puede generar fragmentación organizacional, incremento de conflictos y debilitamiento del sentido de pertenencia. Esta problemática se refleja en el estudio de Charry (2018), quien, retomando los planteamientos de Zempoaltécatl en 2004, señala que una comunicación organizacional adecuada se asocia positivamente con mayores niveles de satisfacción laboral y mejor desempeño. En su investigación, Charry reporta que, aunque los trabajadores reconocen la importancia de la comunicación, los resultados muestran una media de 56.5%, lo que indica una percepción predominante de ineficacia comunicativa y un nivel significativo de desacuerdo entre los colaboradores respecto al manejo actual de la comunicación

interna.

En el contexto nacional, diversos estudios coinciden en que la comunicación interna continúa siendo una debilidad en organizaciones del sector salud colombiano. En su investigación, García Solarte (2009) evidencia que la falta de información clara y oportuna limita la comprensión de los procesos institucionales por parte del talento humano, afectando su desempeño y vinculación con los objetivos organizacionales. De manera concordante, Gómez (2019) señala que la información dirigida a los públicos internos debe ser “relevante, suficiente, oportuna y confiable”, dado que de ello depende en gran medida la motivación del personal y su identificación con la institución (p. 13). En conjunto, estas investigaciones resaltan que la ausencia de lineamientos sólidos de comunicación interna repercute en la cooperación entre áreas, la motivación laboral y la calidad del servicio ofrecido al usuario.

En el departamento de Nariño, la situación refleja una tendencia preocupante en materia de satisfacción de los usuarios del sistema de salud. De acuerdo con un informe reciente publicado por *El Universal*, basado en datos del Observatorio Nacional de Salud, entre enero de 2022 y enero de 2025 las Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes (PQRS) aumentaron en un 101 %. Este incremento evidencia un deterioro en la percepción ciudadana respecto a la calidad, oportunidad y eficiencia en la prestación de los servicios, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales de comunicación y respuesta al usuario (El Universal, 2025).

Este panorama también se evidencia en el contexto local de la IPS-I Mallamas de Ipiales, donde en los últimos años se han presentado dificultades relacionadas con la circulación oportuna de la información, la ausencia de canales formales de comunicación y la limitada retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos. Esta situación se ve reflejada en los resultados del

consolidado institucional de PQRSF revisado por el área de Gestión de Usuarios (2025), en el cual se observa que una proporción significativa de las quejas registradas está asociada a fallas en los procesos de comunicación y coordinación interna. Estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna para mejorar la experiencia del usuario y la eficiencia en la prestación de los servicios.

Descripción del problema.

En la IPS-I Mallamas de Ipiales, se ha detectado un problema de comunicación que está afectando tanto el rendimiento de la institución como la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios. A través de la revisión de documentos y observaciones, se ha notado que la información no fluye de manera adecuada entre los distintos niveles jerárquicos. Esto provoca errores en los procesos, duplicación de funciones y retrasos en la toma de decisiones.

De acuerdo con los informes de PQRSF del área de Gestión de Usuarios (2025), un número significativo de quejas de los usuarios está relacionado con fallas en la comunicación interárea, desconocimiento de procedimientos y respuestas tardías a los requerimientos. Esta problemática se asocia principalmente a la ausencia de una política institucional formal de comunicación interna, a la prevalencia de canales informales como la mensajería instantánea y a la falta de capacitación del personal en procesos comunicativos.

Asimismo, se observa una baja retroalimentación entre los equipos y los niveles directivos, lo que debilita el sentido de pertenencia, afecta el clima laboral y limita la coordinación efectiva de actividades. Esta situación repercute directamente en la satisfacción del usuario, la productividad del personal y la imagen institucional. Por ello, resulta necesario realizar un

diagnóstico que permita identificar las principales barreras comunicativas y diseñar estrategias que fortalezcan la interacción entre los colaboradores, promuevan el liderazgo comunicativo y consoliden la identidad organizacional de la IPS-I Mallamas.

Formulación del problema (Pregunta investigativa).

¿Cómo puede el diseño de estrategias de comunicación interna fortalecer la cultura organizacional, el compromiso del talento humano y la calidad del servicio en la IPS-I Mallamas de Ipiales durante el año 2025?

Justificación.

Este proyecto nace de la necesidad de mejorar la comunicación interna en la IPS-I Mallamas, una entidad que, al ofrecer servicios de salud con un enfoque diferencial, necesita una coordinación y colaboración efectiva entre sus diferentes áreas para asegurar una atención que sea eficiente, humana y culturalmente adecuada. Actualmente, se observan problemas en la claridad de los mensajes institucionales y en la participación del personal en la toma de decisiones, lo que impacta negativamente en la productividad, el ambiente laboral y, de manera indirecta, en la percepción de calidad que tienen los usuarios.

La realización de esta investigación es relevante y beneficiosa para los coordinadores y líderes de la institución, ya que ayudará a fortalecer las prácticas de comunicación interna, promoviendo el compromiso, la cohesión y la eficiencia del equipo. Además, el desarrollo del estudio permitirá identificar las principales barreras en la comunicación interna, así como los canales y medios que se utilizan en la actualidad, y diseñar un plan estratégico de comunicación interna que se ajuste al contexto sociocultural y operativo de la institución. Así, la investigación

ofrecerá soluciones prácticas que fortalecerán el liderazgo comunicativo, mejorarán la coordinación entre áreas y fomentarán una cultura organizacional participativa.

Desde un enfoque práctico, el diseño e implementación de estrategias de comunicación interna optimizará los flujos de información, reducirá errores operativos, mejorará la coordinación institucional y creará un ambiente laboral más motivador y colaborativo. Estas acciones contribuirán directamente al logro de los objetivos estratégicos de la IPS-I Mallamas, al mismo tiempo que elevarán la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios.

En el ámbito teórico y académico, este estudio enriquece el campo de la gestión del talento humano al incorporar la comunicación interna como una herramienta clave para la gestión y el desarrollo organizacional. Esto no solo amplía nuestro entendimiento sobre su función en contextos interculturales y de salud pública, sino que también proporciona un marco metodológico útil para futuras investigaciones y proyectos de intervención en comunicación interna dentro de las instituciones del sector salud en la región.

En resumen, esta investigación es relevante, factible y tiene un impacto social significativo. Aborda una problemática que se ha evidenciado en los informes internos de la institución, se alinea con los principios de calidad, interculturalidad y participación que guían la misión de la IPS-I Mallamas, y contribuye al fortalecimiento del talento humano, que es fundamental para el mejoramiento institucional.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un plan de comunicación interna que fortalezca la cultura organizacional, la coordinación y el compromiso del talento humano en la IPS-I Mallamas de Ipiales

Objetivos específicos.

1. Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la IPS-I Mallamas, identificando los canales existentes, sus debilidades y fortalezas percibidos por los colaboradores.
2. Formular un plan de comunicación interna que responda a las necesidades institucionales y promueva la participación, el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo.
3. Ejecutar el plan parcialmente, las estrategias diseñadas mediante una acción piloto o plan inicial.

Marco de Antecedentes

La comunicación interna se ha consolidado como un eje central de interés en el ámbito académico debido a su función estratégica en la gestión organizacional y en el fortalecimiento del talento humano. En este sentido, el presente marco de antecedentes se elaboró a partir de la revisión de literatura científica obtenida en bases de datos como Dialnet, Redalyc, Scielo y Space, así como en repositorios y plataformas indexadas de alcance internacional, entre ellas Taylor & Francis, SAGE Journals y ScienceDirect. La selección de estas fuentes respondió a criterios de actualidad, pertinencia conceptual y aplicabilidad en escenarios relacionados con la comunicación interna y

la gestión del talento humano. Los estudios analizados abarcan un periodo comprendido entre los años 2014 y 2025, e incluyen investigaciones de alcance internacional, nacional y regional, lo que permitió contrastar diversos enfoques teóricos y resultados empíricos sobre la temática.

A nivel internacional, el estudio de Goula et al. (2022), publicado en la *International Journal of Environmental Research and Public Health*, analizó la relación entre la calidad interna, la comunicación y la satisfacción laboral en servicios de salud mediante un diseño cuantitativo aplicado a profesionales del sector. Sus resultados evidenciaron que la claridad y coherencia de la comunicación interna influyen de forma directa en la satisfacción del personal, lo que a su vez mejora la percepción de calidad organizacional. De manera complementaria, Nguyen (2023), en una investigación publicada en *Humanities and Social Sciences Communications*, examinó la interacción entre comunicación interna, compromiso, satisfacción y lealtad laboral a partir de encuestas aplicadas a trabajadores de diferentes organizaciones. El autor concluyó que una comunicación interna transparente, frecuente y participativa fortalece el compromiso y la identificación de los empleados con su institución. Ambos estudios coinciden en que la comunicación interna constituye un elemento estratégico para el fortalecimiento del clima laboral y la mejora del desempeño organizacional, especialmente en contextos de servicios como el sector salud.

En el ámbito de los servicios de salud, la literatura señala que la comunicación interna es un factor determinante para el bienestar del personal y la calidad de la atención. Vermeir et al. (2015), en una revisión narrativa publicada en *BMC Health Services Research*, evidenciaron que la insatisfacción con la comunicación intraorganizacional se asocia con mayor rotación, mayor riesgo de burnout y dificultades en la continuidad y seguridad del cuidado, por lo que recomiendan fortalecer la claridad, coherencia y oportunidad de los canales comunicativos. De forma

complementaria, Kourkouta y Papathanasiou (2014), en una revisión sobre la comunicación en la práctica de enfermería, concluyeron que la comunicación efectiva entre profesionales favorece la coordinación, mejora el clima laboral y contribuye a la seguridad del paciente. En conjunto, estos aportes muestran que prácticas comunicativas estructuradas, liderazgo comunicativo y retroalimentación oportuna fortalecen el compromiso y la satisfacción del talento humano, impactando positivamente en la calidad del servicio ofrecido al usuario.

A nivel nacional, Benítez (2025) analiza la evolución y el papel estratégico de la comunicación interna en las organizaciones y su relación con la satisfacción laboral. En su revisión narrativa, el autor estudió artículos publicados entre 2008 y 2022 centrados en los flujos comunicativos, la participación, la transparencia y el feedback como variables clave. Los resultados indican que la claridad, la frecuencia y la pertinencia de la información inciden directamente en la satisfacción laboral de los empleados, al tiempo que fomentan el sentido de pertenencia y reducen el ausentismo. Además, concluye que la falta de canales bidireccionales, el liderazgo comunicativo débil y la planificación insuficiente representan factores de fracaso en iniciativas de comunicación interna. Este estudio confirma que una gestión comunicativa estructurada es esencial para alinear al personal con los objetivos institucionales y mejorar su experiencia laboral.

En el ámbito regional, Martínez, Hidalgo y Acosta (2020), en un estudio publicado en la revista *Criterios de la Universidad Mariana*, analizaron las dinámicas de liderazgo y comunicación entre el personal administrativo y asistencial del Hospital San Rafael de Pasto. Sus resultados evidenciaron que la falta de claridad en los canales comunicativos, la limitada retroalimentación institucional y la escasa articulación entre los equipos afectan el clima laboral y la eficacia en la

prestación de los servicios de salud. Aunque el estudio se desarrolló en un hospital de segundo nivel, sus aportes ofrecen elementos relevantes para instituciones de la región como la IPS-I Mallamas, donde la gestión comunicacional debe considerar las particularidades socioculturales, garantizar la circulación oportuna de información y promover relaciones laborales basadas en la colaboración y la participación.

En conclusión, la literatura revisada demuestra que una comunicación interna estructurada, estratégica y bidireccional no solo mejora la productividad y el compromiso del personal, sino que también influye directamente en la calidad de los servicios ofrecidos. La evidencia muestra que cuando los empleados reciben información clara, oportuna y relevante, se sienten más valorados y motivados, lo que se refleja en mayor eficiencia en sus funciones y una mejor interacción con los usuarios. Estos hallazgos respaldan la pertinencia del presente estudio en la IPS-I Mallamas de Ipiales, donde se busca diseñar estrategias de comunicación interna acordes con su realidad institucional, cultural y organizacional, promoviendo la participación activa del talento humano y fortaleciendo los procesos internos.

En el contexto de las instituciones prestadoras de servicios de salud, una cultura organizacional basada en la comunicación transparente, el reconocimiento del personal y el respeto por la diversidad constituye un factor clave para mejorar la cohesión del equipo, la satisfacción laboral y la atención humanizada al paciente. Estudios regionales, como el de Martínez et al. (2020), evidencian que la falta de mecanismos comunicacionales adecuados genera distancias entre líderes y equipos, afectando la coordinación operativa y la toma de decisiones. Aunque este estudio no se realizó en una institución indígena, sus conclusiones permiten comprender la importancia de fortalecer los canales internos y garantizar procesos comunicativos que respondan a las características culturales del entorno institucional.

Por lo tanto, implementar estrategias de comunicación interna que consideren las particularidades culturales, organizacionales y estructurales de la IPS-I Mallamas permitirá mejorar la eficiencia administrativa y clínica, así como fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo de trabajo. Estos elementos son esenciales para garantizar un servicio de salud integral, equitativo y centrado en el paciente. Además, promover un ambiente organizacional abierto al feedback, donde los empleados puedan expresar ideas, percepciones y necesidades, resulta fundamental para impulsar la innovación, la mejora continua y la consolidación de una organización resiliente y adaptativa.

Marco teórico

El presente marco teórico desarrolla los conceptos y enfoques fundamentales sobre comunicación interna, cultura organizacional y gestión del talento humano en el sector salud, con el fin de brindar un soporte conceptual sólido al diseño de estrategias aplicables en la IPS-I Mallamas de Ipiales.

Teoría de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se entiende como el proceso estratégico mediante el cual las instituciones generan, intercambian y gestionan información para coordinar funciones, construir identidad corporativa y fortalecer las relaciones entre sus miembros (Men & Stacks, 2014; Welch, 2011). Desde una visión contemporánea, la comunicación interna no se considera únicamente como un canal para transmitir instrucciones, sino como un sistema dinámico que articula interacciones formales e informales, favoreciendo la toma de decisiones institucionales y el compromiso del personal.

En las instituciones de salud, la comunicación interna desempeña un papel crítico debido a la complejidad de su estructura y a la naturaleza de los servicios que prestan. Una comunicación deficiente puede derivar en errores operativos, duplicación de tareas o fallos en la atención al paciente. Por el contrario, una comunicación estructurada y participativa favorece el trabajo interdisciplinario, la seguridad del paciente y la eficiencia administrativa, fortaleciendo al mismo tiempo la cohesión y el compromiso del personal (Vermeir et al., 2015; Kourkouta & Papathanasiou, 2014).

En las instituciones de salud, la comunicación interna desempeña un papel crítico debido a la complejidad de su estructura y a la naturaleza de los servicios que prestan. Una comunicación deficiente puede derivar en errores operativos, duplicación de tareas o fallos en la atención al paciente. Por el contrario, una comunicación estructurada y participativa fortalece el trabajo interdisciplinario, la seguridad del paciente, la eficiencia administrativa, fortaleciendo al mismo tiempo la cohesión y el compromiso del personal (Vermeir et al., 2015; Kourkouta & Papathanasiou, 2014).

Teoría de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que orientan las acciones de los miembros de una institución (Schein, 2017). En este sentido, la comunicación interna se constituye como el principal medio para transmitir, consolidar y mantener dicha cultura institucional en el día a día. Estudios recientes muestran que una comunicación interna planificada y estratégica es clave para construir y sostener la cultura organizacional, dado que permite integrar a los colaboradores, compartir valores y garantizar coherencia entre los ideales declarados y las prácticas reales (Guerrero Alvarado, Sotelo &

Cabezuelo, 2022).

En las instituciones de salud, la comunicación interna desempeña un papel crítico debido a la complejidad de su estructura y la naturaleza de los servicios que se prestan. Una comunicación deficiente puede generar errores operativos, duplicación de tareas o fallos en la atención al paciente, mientras que una comunicación estructurada y participativa contribuye al trabajo interdisciplinario, la seguridad del paciente y la eficiencia administrativa. Estudios recientes en hospitales españoles evidencian que la comunicación interna potenció el bienestar, la satisfacción y la felicidad organizacional del personal, especialmente durante la crisis sanitaria de la COVID-19 (Castro-Martínez, Díaz-Morilla & Torres-Martín, 2022). Estos hallazgos destacan la relevancia de implementar canales claros, bidireccionales y coherentes que fortalezcan la coordinación y el compromiso del talento humano en el sector salud.

Teoría de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano comprende la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de desempeño dentro de la organización, incluyendo la asignación de funciones, el desarrollo de competencias y la medición de resultados (Chiavenato, 2020). En este contexto, la comunicación interna actúa como un eje transversal que articula dichos procesos, garantizando que la información fluya en todas las direcciones y que cada colaborador comprenda claramente su rol dentro del sistema institucional, favoreciendo la coordinación, la motivación y la eficiencia organizacional.

El fortalecimiento de la comunicación interna impacta directamente en la motivación, el compromiso y la eficiencia del personal, factores esenciales para garantizar servicios de calidad.

Además, un entorno laboral con canales claros de comunicación y retroalimentación fomenta la innovación, la mejora continua y la resiliencia organizacional (Cifuentes & Torres, 2021; García & Méndez, 2022). En las organizaciones de salud, estas prácticas comunicacionales contribuyen a que los equipos interdisciplinarios trabajen de manera coordinada, minimizando errores operativos y favoreciendo la atención integral del paciente. Asimismo, estudios en instituciones sanitarias evidencian que una comunicación interna efectiva influye positivamente en el clima laboral, promoviendo un ambiente de confianza, compromiso y colaboración entre los miembros del equipo (Vizcaya, Mujica & Gásperi, 2017).

Por lo anterior, la revisión de la literatura evidencia que la comunicación interna, cuando se estructura de manera estratégica y se articula con la cultura organizacional y la gestión del talento humano, constituye un factor determinante para el desempeño institucional, la motivación y la satisfacción del personal. En el caso de la IPS-I Mallamas de Ipiales, el fortalecimiento de estos ejes permitirá diseñar estrategias de comunicación interna adaptadas a su contexto cultural y organizacional, promoviendo la participación activa del talento humano, la cohesión del equipo y la eficiencia en los procesos. Tales acciones contribuyen directamente a la prestación de servicios de salud de calidad, centrados en el paciente, y a la consolidación de un entorno laboral confiable, colaborativo y resiliente.

Marco Legal

El presente marco legal recoge las principales normas y disposiciones que regulan la comunicación institucional, la gestión del talento humano y la atención en salud con enfoque diferencial en Colombia. Estas disposiciones fundamentan la pertinencia jurídica y ética del diseño de estrategias de comunicación interna en la IPS-I Mallamas de Ipiales, asegurando su alineación

con el marco normativo nacional y las políticas públicas del sector salud.

Internacional.

La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) establece en su artículo 19 que “todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión” (ONU, 1948). Este principio respalda la necesidad de garantizar canales de comunicación claros y efectivos en las instituciones de salud.

Nacional.

Constitución Política de Colombia (1991): La Constitución establece en su artículo 20 el derecho de “toda persona a recibir información veraz e imparcial”, y en el artículo 23 el “derecho de petición”, que garantiza la comunicación entre los ciudadanos y las instituciones. Asimismo, los artículos 7 y 8 “reconocen la diversidad étnica y cultural de la Nación y el deber del Estado de proteger la integridad de las comunidades indígenas”. Estos principios orientan la necesidad de desarrollar procesos comunicacionales inclusivos y culturalmente pertinentes en instituciones de salud indígena.

Ley 100 de 1993 – Sistema General de Seguridad Social en Salud: “Las instituciones prestadoras de servicios de salud deben garantizar atención integral, de calidad y con acceso oportuno a la información” (Ley 100 de 1993, Art. 1). Esta norma establece la obligación de las IPS de asegurar la coordinación entre los diferentes niveles de atención y la humanización del servicio (Ley 100 de 1993

Ley 1438 de 2011 – Reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud: En su Artículo 5° se promueve la atención primaria en salud y el enfoque diferencial, destacando la importancia de los procesos educativos y comunicativos como base del fortalecimiento institucional: “Se promoverá la participación del personal y el empoderamiento del usuario” (Ley 1438 de 2011).

Ley 734 de 2002, Código Disciplinario Único: En el Artículo 34, numeral 1, establece que todo servidor público debe “cumplir y hacer que se cumplan los deberes contenidos en la Constitución, la ley, los reglamentos y las órdenes legítimas de los superiores” (Ley 734 de 2002).

Ley 909 de 2004 – Gestión del empleo público y administración del talento humano: Regula los procesos de gestión del talento humano en las entidades públicas y promueve la comunicación interna como factor clave para la productividad y la eficiencia institucional (Ley 909 de 2004).

Resolución 229 de 2020 – Ministerio de Salud y Protección Social: Adopta la Política de Atención Integral en Salud (PAIS) y el Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS), estableciendo que la comunicación es un eje transversal necesario para la coordinación institucional y la participación del talento humano (Resolución 229 de 2020).

Decreto 1953 de 2014 – Sistema Indígena de Salud Propio e Intercultural (SISPI): Otorga autonomía administrativa y cultural a los pueblos indígenas para la organización de su sistema de salud. En los artículos 2 y 5, establece la obligación de promover la comunicación intercultural y la transmisión de saberes propios (Decreto 1953 de 2014).

Ley 1712 de 2014 – Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional: Establece el deber de garantizar el acceso a la información y promover la comunicación institucional transparente, veraz y oportuna (Ley 1712 de 2014).

Resolución 3280 de 2018 – Rutas Integrales de Atención en Salud (RIAS): Define las rutas de atención en salud e integra el componente de gestión del talento humano, promoviendo la comunicación, educación y participación del personal (Resolución 3280 de 2018).

Ley 1581 de 2012 – Protección de Datos Personales: Refuerza la responsabilidad institucional frente a la gestión ética de la información y la confidencialidad de datos del personal y usuarios (Ley 1581 de 2012).

El marco legal evidencia que la comunicación interna no solo es una herramienta de gestión administrativa, sino también un deber institucional y ético. En la IPS-I Mallamas, este marco respalda la creación de estrategias de comunicación participativa, intercultural y transparente, coherentes con los principios de equidad, respeto y humanización del servicio de salud. Así, el diseño de estas estrategias se sustenta en la integración de la gestión del talento humano, la transparencia informativa, la atención intercultural y la humanización del servicio, pilares normativos del sistema de salud colombiano.

Marco conceptual

El marco conceptual establece los principales términos y categorías teóricas que sustentan esta investigación. Su función es aclarar los conceptos clave relacionados con la comunicación interna, la cultura organizacional, el clima laboral, el talento humano y el enfoque diferencial indígena, elementos indispensables para comprender y diseñar estrategias de comunicación en la IPS-I Mallamas de Ipiales.

- **Comunicación Interna:** La comunicación interna se entiende como el proceso mediante el cual se comparte información dentro de una organización, favoreciendo la coordinación, la

cooperación y el sentido de pertenencia de los colaboradores (Men, 2021). Este proceso implica la transmisión bidireccional de mensajes —ascendentes, descendentes y horizontales— con el objetivo de promover la participación, garantizar la transparencia y alinear a los empleados con los objetivos institucionales.

- **Estrategias de Comunicación Interna:** Son planes estructurados que orientan la forma en que una organización gestiona sus flujos de información para mejorar las relaciones laborales, fortalecer la cultura institucional y optimizar el desempeño colectivo (Welch, 2022). Estas estrategias integran medios, canales, acciones y responsables, con el propósito de lograr una comunicación efectiva y coherente.
- **Retroalimentación:** Se refiere al proceso de respuesta y evaluación que permite verificar si la información ha sido comprendida y aplicada correctamente (Al-Ali et al., 2023). Es un elemento esencial de la comunicación efectiva, ya que fomenta el aprendizaje organizacional y la mejora continua.
- **Cultura organizacional:** Conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que guían la conducta de los miembros de una institución (Schein, 2017). La cultura se comunica, refuerza y transforma a través de los procesos internos de comunicación. En el caso de la **IPS-I Mallamas**, la cultura organizacional integra elementos de la cosmovisión indígena, la medicina tradicional y la atención intercultural.
- **Clima laboral:** Es la percepción colectiva que los trabajadores tienen de su entorno laboral, influida por las relaciones interpersonales, el liderazgo y la comunicación (Chiavenato, 2020). Un buen clima laboral favorece la motivación, la productividad y la estabilidad del talento humano.

- **Gestión del talento humano:** Proceso que busca atraer, desarrollar, motivar y retener al personal dentro de una organización (Chiavenato, 2020). En el marco de la comunicación interna, el talento humano cumple un rol estratégico al facilitar la transmisión de información y fortalecer la cohesión del equipo de trabajo.
- **Enfoque diferencial e interculturalidad:** El enfoque diferencial reconoce la diversidad étnica, cultural y social de los grupos poblacionales, promoviendo la adaptación de las políticas y servicios a sus particularidades (Ministerio de Salud, 2020). La interculturalidad, por su parte, implica el diálogo respetuoso y equitativo entre saberes y prácticas diversas (Decreto 1953 de 2014). En la **IPS-I Mallamas**, este enfoque es esencial para garantizar que las estrategias de comunicación sean culturalmente pertinentes y promuevan la participación de los pueblos indígenas.
- **Comunicación organizacional:** Es la gestión integral de los procesos comunicativos dentro de una institución, que articula tanto la comunicación interna como la externa (Morales & Díaz, 2022). Su objetivo es alinear los mensajes, construir identidad institucional y fortalecer la confianza con los públicos internos y externos.
- **Compromiso organizacional:** Es el grado de identificación y lealtad que el trabajador desarrolla hacia la organización (Kim & Park, 2024). Está directamente relacionado con la calidad de la comunicación interna, el reconocimiento y la participación en los procesos institucionales.

Humanización del servicio: Concepto asociado a la prestación de servicios de salud centrados en la dignidad, empatía y respeto por la persona. La comunicación es el pilar de la humanización, pues permite que los trabajadores comprendan las necesidades del usuario y actúen con sensibilidad y claridad (Morales & Díaz, 2022).

En conjunto, estos conceptos configuran el marco referencial que orienta la presente investigación. La comunicación interna, entendida como un proceso estratégico, se constituye en el eje articulador entre la cultura organizacional, el clima laboral y la gestión del talento humano, elementos esenciales para el fortalecimiento institucional de la IPS-I Mallamas y la mejora continua de la atención al usuario.

Metodología

Enfoque de investigación

La presente investigación es de tipo mixto

En la IPS Mallamas, se empleará un enfoque mixto que integra componentes cualitativos y cuantitativos para lograr una comprensión amplia y profunda de la realidad institucional.

Método cualitativo: permitirá profundizar en casos específicos sin buscar generalizar los resultados. Su propósito principal no es medir, sino comprender, describir y cualificar los fenómenos sociales a partir de las percepciones y experiencias de las personas que hacen parte de la organización. A través de este enfoque, se busca entender la dinámica interna de la IPS Mallamas como un todo, considerando sus particularidades, relaciones y contextos propios.

Por otro lado, el componente cuantitativo hará posible medir el nivel de satisfacción, la frecuencia de uso de los canales de comunicación y la efectividad percibida de la comunicación interna. Este enfoque se basa en la medición objetiva de las características de los fenómenos sociales, partiendo de un marco conceptual que permite establecer relaciones entre variables y formular conclusiones generalizables.

En conjunto, ambos métodos permitirán obtener una visión integral del fenómeno estudiado dentro de la IPS Mallamas, combinando la riqueza interpretativa del análisis cualitativo con la precisión y comparabilidad de los datos cuantitativos.

Tipo de investigación

Aplicada: La investigación desarrollada en la IPS-I Mallamas es de este tipo, ya que busca generar soluciones prácticas que respondan a necesidades institucionales concretas. Su propósito principal es fortalecer los procesos de comunicación interna mediante la formulación de estrategias efectivas que contribuyan al mejoramiento del desempeño organizacional.

A su vez, el estudio tiene un alcance descriptivo y propositivo, orientado a analizar la situación actual de la comunicación dentro de la entidad y a proponer acciones que optimicen el flujo de información, la participación y la cohesión entre las diferentes áreas de la institución.

Diseño metodológico

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, dado que no se manipulan variables, sino que se observan y analizan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, recolectando la información en un momento determinado (Cesar Bernal Hernandez,2012)

Población y muestra

La investigación se desarrollará en tres fases principales:

1. **Diagnóstico:** recopilación de información sobre los procesos comunicativos actuales en la IPS-I Mallamas, identificando fortalezas, debilidades y percepciones del personal.

2. **Análisis:** interpretación de los resultados obtenidos, con el fin de detectar oportunidades de mejora en los canales, flujos y estrategias de comunicación interna.
3. **Propuesta:** formulación de estrategias comunicativas adaptadas al contexto institucional de la IPS-I Mallamas, orientadas a fortalecer la integración y la efectividad de los procesos comunicativos.

Población

La población objeto de estudio está conformada por el personal administrativo, asistencial y operativo de la IPS-I Mallamas, los cuales lo integran aproximadamente 150 trabajadores, que en este caso se tomará en cuenta los 16 procesos y subprocesos, mas no el total de colaboradores.

Figura 1.

Procesos y áreas de la IPS MALLAMAS DE IPIALES

N°	PROCESOS O AREAS
1	Dirección
2	Subdirección Administrativa
3	Subdirección Asistencial
4	Talento Humano
5	Modelo Atención
6	Salud Publica
7	Gestión de Usuarios
8	Facturación
9	Farmacia
10	Post- Consulta
11	Salud Mental
12	Calidad
13	Seguridad del Paciente
14	Gestión de Información
15	Procedimientos menores
16	Recurso Financieros

Fuente: elaboración propia 2025

Muestra

La muestra: para el desarrollo del estudio de percepción de la comunicación interna en la IPS-I MALLAMAS DE IPIALES, se tendrá en cuenta los 16 procesos o áreas y se implementará un enfoque de muestreo estratificado con selección intencional.

El objetivo es capturar la percepción de la comunicación interna desde dos perspectivas clave dentro de cada proceso. La determinación de la muestra se basará en los siguientes criterios:

Estratificación por Procesos: La población se divide naturalmente en los 16 procesos y subprocesos existentes.

Selección Intencional: Se seleccionará a dos personas específicas dentro de cada uno de los 16 procesos: Un Coordinador (representando la perspectiva de gestión/dirección) y un Auxiliar (representando la perspectiva operativa/base).

Este método garantiza una muestra representativa de los diferentes roles jerárquicos y funcionales en cada área. El tamaño total de la muestra es de 32 empleados a la cual se aplicará la fórmula de la población finita para determinar la muestra definitiva.

Cálculo de muestra para población finita donde $N=32$

Variables:

- Tamaño de la población (N): 32 empleados
- Nivel de Confianza del 95% (Z): 1.96

- Margen de error (e): 0,05 (5%)
- Proporción esperada (P): 0,5
- Proporción complementaria (q): 0,5

Aplicación de la fórmula para población finita según (Cesar Bernal)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Reemplazo valores

$$n = \frac{32 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(32 - 1) \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{32 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{31 \cdot 0.0025 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{30.7328}{0.0775 + 0.9604}$$

$$n = \frac{30.7328}{1.0379}$$

$$n \approx 29.61$$

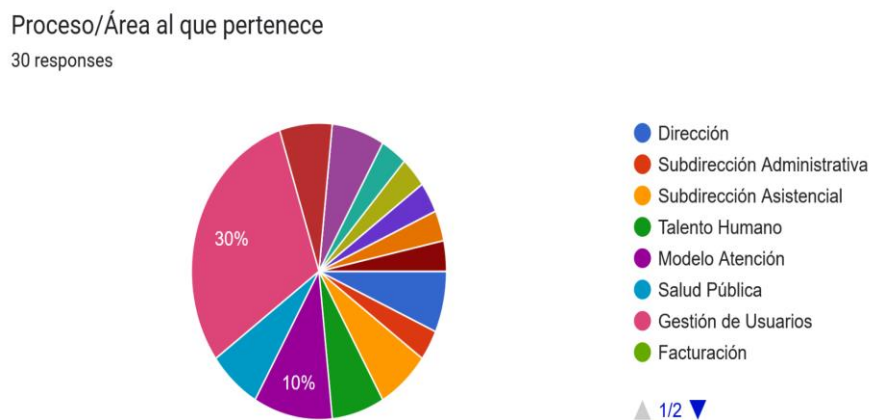
La muestra necesaria para el estudio, según el cálculo con la fórmula de población finita, es de 30 personas. lo que supera el mínimo requerido y asegura una muestra representativa. Esta

muestra abarca diferentes áreas y niveles jerárquicos, dirección, atención al usuario, talento humano, salud propia e intercultural, apoyo logístico, financiero, etc. Garantizando datos válidos, confiables y una visión integral de la comunicación interna.

Resultados Encuesta Aplicada

Figura 2.

Proceso o area al que pertenece



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: De los 16 procesos y subprocesos, se observa que:

- **Gestión de Usuarios** concentra cerca del 30% de las respuestas, lo que muestra que la mayor parte de la evaluación sobre la comunicación interna proviene del personal con contacto directo con los usuarios.
- **Talento Humano y Post-Consulta** representan alrededor del 10%, siendo el segundo grupo con mayor participación. Esto refleja que estas áreas, con funciones administrativas y de seguimiento, dependen de una comunicación interna fluida para sus procesos.
- Un grupo de áreas como Dirección, Subdirecciones, Facturación, Salud Pública, Salud Mental y Calidad tiene una participación intermedia (5% a 8%), lo que aporta variedad de

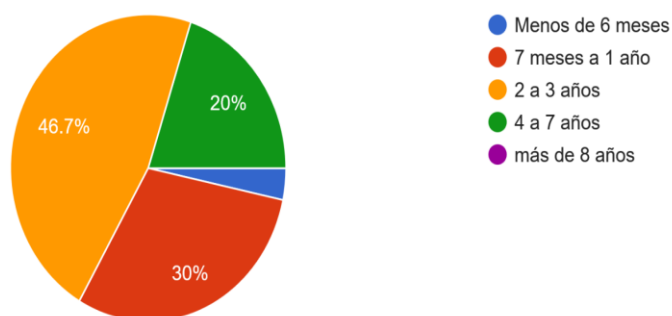
perspectivas tanto administrativas como asistenciales.

- Finalmente, áreas como Modelo de Atención, Farmacia, Seguridad del Paciente, Gestión de Información, Procedimientos Menores y Recursos Financieros registran menos del 5% de participación, lo que sugiere que su visión puede estar menos representada en los resultados generales.

Figura 3.

Tiempo trabajando dentro de la Institución

Cuanto tiempo ha trabajado en la IPS-I Mallamas
30 responses

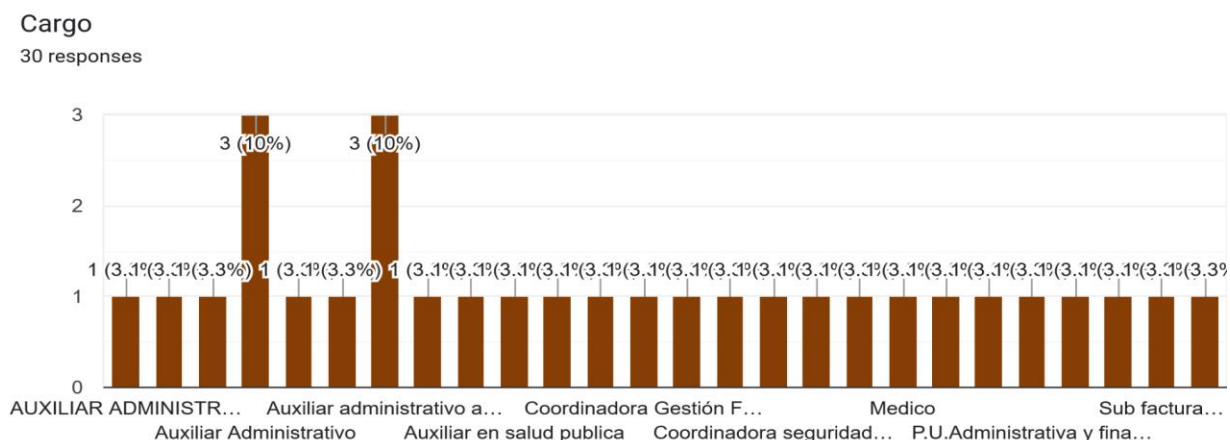


Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: La mayoría del personal (46.7%) lleva entre 2 y 3 años, lo que indica experiencia suficiente para evaluar la comunicación interna. Un 33% tiene menos de un año, mostrando alta rotación y necesidad de mejorar la inducción y claridad de los canales de comunicación. El 20% tiene entre 4 y 7 años y aporta estabilidad. No hay personal con más de 8 años, lo que muestra que la cultura comunicativa aún está en construcción.

Figura 4.

Cargo dentro de la institución



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

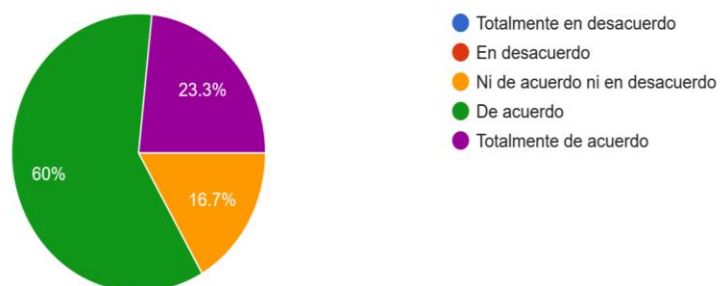
Análisis: La muestra de 30 empleados (equivalente al 20% del total de 150 trabajadores) fue seleccionada para asegurar la representación de coordinadores y auxiliares, que son los cargos clave dentro de la estructura operativa de la IPS. El 3.3% corresponde a Auxiliar Administrativo y Auxiliar Administrativo de Atención al Usuario los cuales tienen una mayor participación en la encuesta. Una presencia relevante de auxiliares y coordinadores

Esto refuerza la necesidad de una comunicación interna claramente segmentada, ya que cada cargo cumple funciones muy específicas dentro de la institución.

Figura 5.*1. ¿La información recibida es clara?*

1. ¿La información institucional que recibo es clara y fácil de entender?.

30 responses

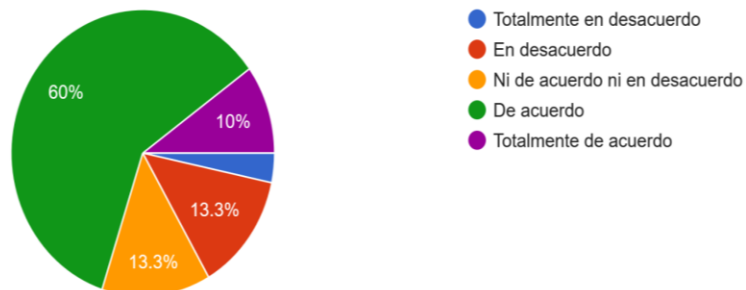


Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: El 60% considera que la información es clara, pero el 40% restante muestra dudas o insatisfacción. Aunque la mayoría percibe claridad, las respuestas abiertas muestran que la comunicación interna es inconsistente, se evidencia la falta de claridad de los líderes al comunicar, cambios de procesos que no se informan, Instrucciones y solicitudes confusas o incompletas y la necesidad de mejorar la forma y oportunidad de la información.

Figura 6.*2. ¿La información institucional llega con anticipación?*

2. ¿La información institucional llega con suficiente anticipación para planear y ejecutar mis actividades?
30 respuestas

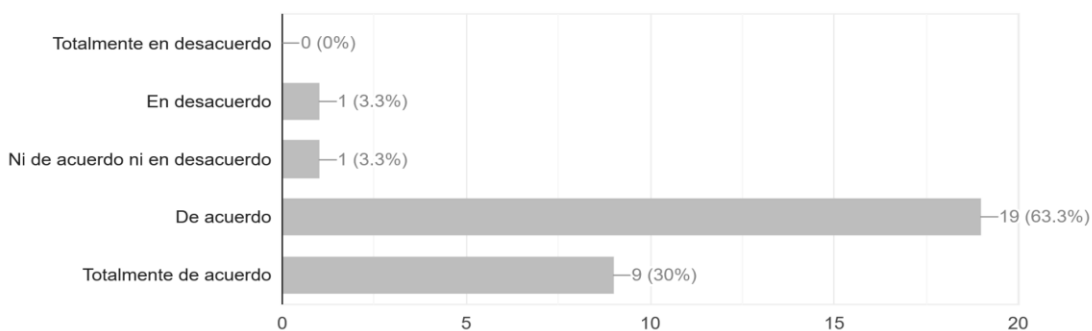


Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: Aunque el 60% dice recibir la información con anticipación, el 40% restante indica dudas o insatisfacción, los comentarios muestran que frecuentemente llega tarde o el mismo día, lo que impide planear. La comunicación institucional no está siendo oportuna: se envían mensajes “de un momento a otro”, lo que genera desorganización y retraso, especialmente en el personal asistencial, esto implica mejorar la anticipación y programación de los comunicados, estandarizando tiempos y canales para evitar avisos de último minuto.

Figura 7.**3. ¿Los canales de información son suficientes?**

3. Los canales actuales (WhatsApp, correo, reuniones, carteleras, Circulares, etc.) son suficientes para mantenerme informado/a.
0 / 30 correct responses



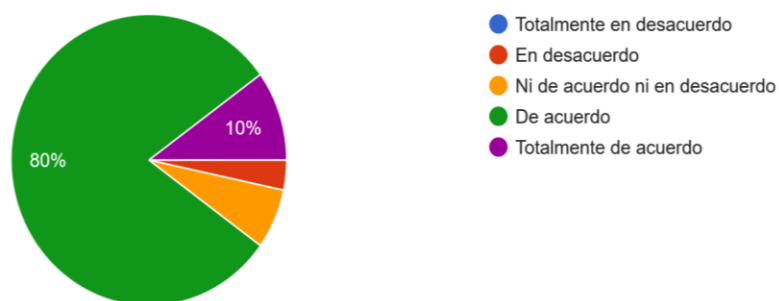
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: La mayoría del personal (más del 90%) considera suficientes los canales actuales de comunicación, pero las respuestas señalan dos aspectos críticos: las circulares no permiten aclarar dudas y es necesario modernizar y fortalecer los medios de comunicación para garantizar que la información llegue de forma clara, eficiente y accesible a todos.

Figura 8.*4. ¿Los canales son accesibles para todos?*

4. ¿Los canales son accesibles para todo el personal sin restricciones?.

30 responses



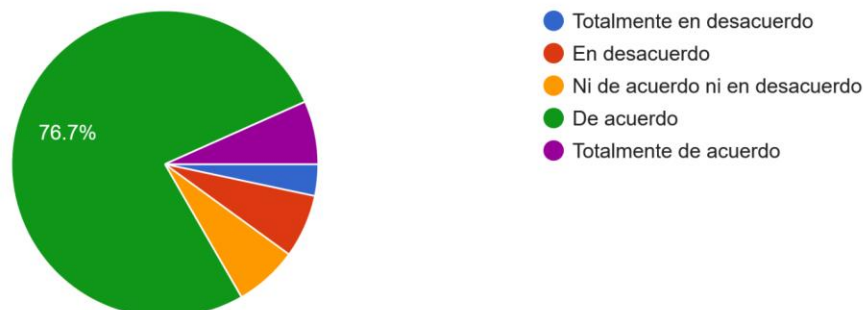
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: La mayoría del personal (80%) considera que los canales de comunicación son accesibles; sin embargo, las respuestas muestran limitaciones clave: algunos canales como WhatsApp están restringidos, a varios trabajadores se les dificulta acceder a la tecnología, y cierta información requiere restricciones por temas de confidencialidad. Esto indica que, aunque los canales funcionan, no todos pueden acceder a ellos de la misma manera y se requiere mejorar la inclusión tecnológica y la gestión de información sensible.

Figura 9.*5. ¿La dirección informa sobre metas, estrategias y resultados?*

5. La dirección informa al personal sobre metas, estrategias y resultados institucionales.

30 responses



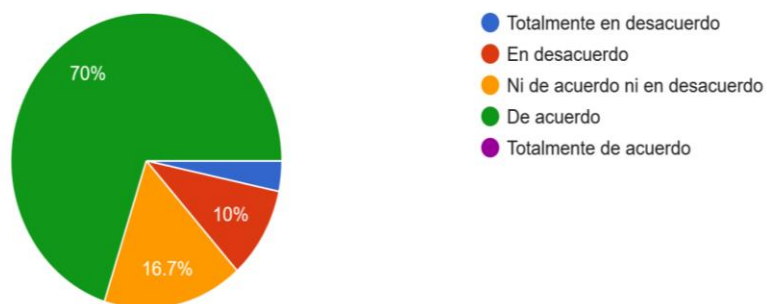
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: El 76.7% del personal considera que la dirección sí informa sobre metas y estrategias, pero los comentarios revelan fallas importantes: la información es muy básica, no se comunican decisiones con claridad, se limita a aspectos estratégicos sin análisis, y muchas veces solo llega a los líderes y no a todo el personal. Esto indica que, aunque existe comunicación, no es completa ni suficientemente detallada, y se requiere ampliar y profundizar la información para toda la Institución prestadora de Salud Mallamas.

Figura 10.

6. *¿Se promueven espacios para expresar opiniones, inquietudes o sugerencias?*

6. ¿La institución promueve espacios para expresar opiniones, inquietudes o sugerencias?
30 responses



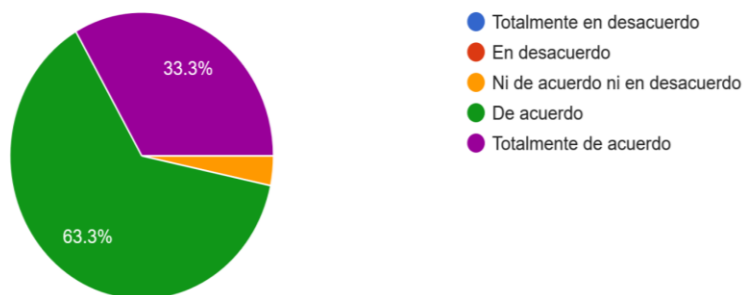
Nota: se debe retomar el proceso de PQRS para colaboradores

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS
IPIALES

Análisis: La mayoría del personal considera que existen espacios para expresar opiniones, pero las respuestas muestran que estos espacios no están formalizados, no son frecuentes y no incluyen a todos los colaboradores. Se percibe que no hay un protocolo claro, que muchos espacios son solo para líderes, y que no todas las opiniones son tomadas en cuenta, especialmente las del personal con menor jerarquía. También se señala la necesidad de reactivar un canal formal como PQRS interno.

Figura 11.*7. ¿La comunicación interna contribuye a la calidad en la atención a pacientes?*

7. ¿Considera que la comunicación interna contribuye a la calidad en la atención al paciente?
30 responses



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

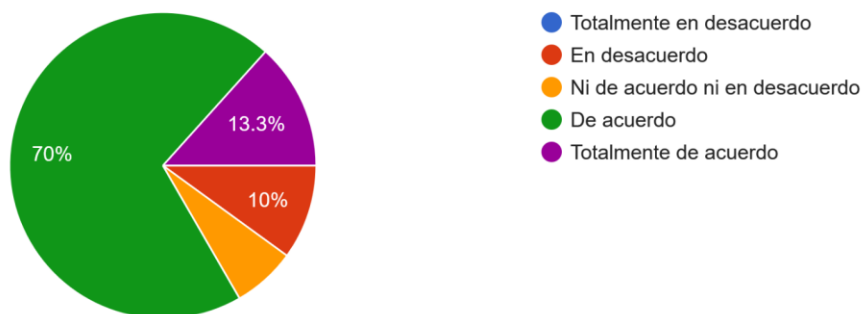
Análisis: La mayoría de los colaboradores representados con un porcentaje del (63.3% “de acuerdo” y 33.3% “totalmente de acuerdo”) consideran que la comunicación interna sí aporta a la calidad en la atención al paciente.

Sin embargo, se señala un problema importante: entre compañeros no siempre hay trabajo en equipo, liderazgo ni apoyo, lo que limita el impacto positivo de la comunicación.

Figura 12.*8. ¿Ha recibido capacitación sobre comunicación institucional?*

8. ¿Ha recibido capacitación sobre comunicación institucional o sobre el uso de herramientas de comunicación?.

30 responses



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

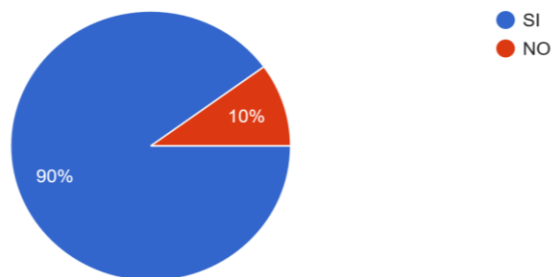
Análisis: La mayoría del personal (70%) considera que no ha recibido suficiente capacitación sobre comunicación institucional ni sobre el uso adecuado de herramientas comunicativas. Las respuestas indican que estos temas no se han abordado, que falta orientación sobre manejo de la información institucional y que la capacitación se ha centrado más en auditorías y temas técnicos, dejando de lado habilidades blandas, comunicación y humanización. Aunque existen herramientas, no se ha hecho un despliegue ni entrenamiento efectivo para su uso.

Figura 13.

9. *¿Considera necesario fortalecer su formación en comunicación en comunicación?*

9. *¿Considera necesario fortalecer su formación en comunicación y manejo de canales institucionales?*

30 responses



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

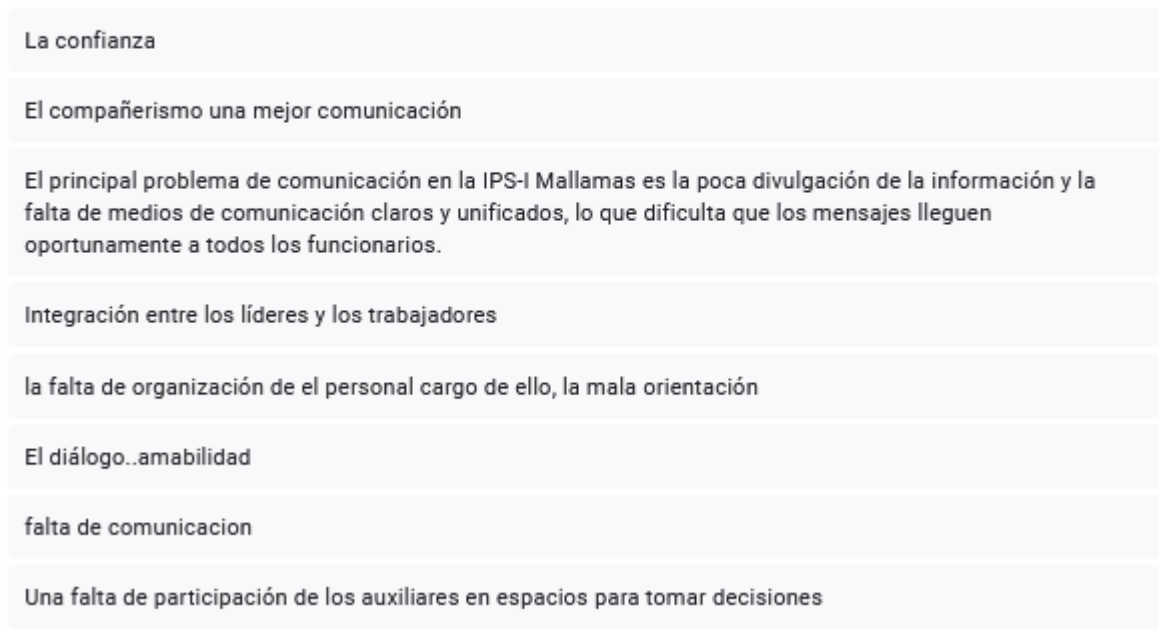
Análisis: El 90% del personal considera indispensable fortalecer su formación en comunicación y manejo de los canales institucionales. Perciben que una mejor capacitación permitiría transmitir información con mayor claridad y precisión, evitando confusiones, retrasos y errores. También ayudaría a actualizarse frente a los constantes cambios en herramientas y tecnologías de comunicación, mejorar la atención al paciente gracias a mensajes más oportunos y coherentes, y fortalecer habilidades blandas como liderazgo y trabajo en equipo. Además, ven necesario reforzar y optimizar los canales actuales, considerados insuficientes o mal utilizados, para garantizar un manejo seguro de la información y aumentar la productividad y la imagen institucional.

Figura 14.

10. *¿Cuál considera que es el principal problema de comunicación en la IPS-I Mallamas?*

10. ¿Cuál considera que es el principal problema de comunicación en la IPS-I Mallamas?

30 responses



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: El principal problema de comunicación en la IPS-I Mallamas es la falta de información oportuna, clara y unificada entre las áreas, lo que genera confusiones, retrasos, duplicación de tareas y dificultades para brindar respuestas adecuadas a los usuarios. A esto se suma la deficiente comunicación entre líderes y personal, la poca participación en la toma de decisiones y la ausencia de canales formales y efectivos. También influyen factores humanos como la falta de trabajo en equipo, baja empatía, escasa amabilidad, problemas personales, desconfianza y resistencia a compartir información, lo que debilita el clima laboral y afecta la coordinación de

los procesos. En conjunto, estas situaciones provocan fallas en la orientación del personal, mala planeación y errores en la ejecución, impactando directamente la calidad del servicio.

Figura 15.*11. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna?*

11. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna?

30 respuestas

Implementar canales de comunicación internos claros y unificados, además de establecer protocolos de socialización para asegurar que la información llegue de manera oportuna y completa a todo el personal.

Establecer un canal directo con directo para dudas y orientación

establecer canales de comunicación más organizados y accesibles para todos los colaboradores, como boletines internos, grupos de información oficiales o plataformas corporativas. Además, es importante promover una cultura de comunicación abierta, donde los colaboradores puedan expresar dudas o sugerencias sin barreras. También fortalecería la capacitación sobre el manejo adecuado de la información para garantizar que los mensajes lleguen de forma clara, oportuna y segura

Ser respetuoso con todos los compañeros

tener mas comunicacion dentro del puesto de trabajo y sobretodo confianza al momento de tomar decisiones

Mantener una comunicación con todos los trabajadores y hacer espacios entre coordinadores y auxiliares

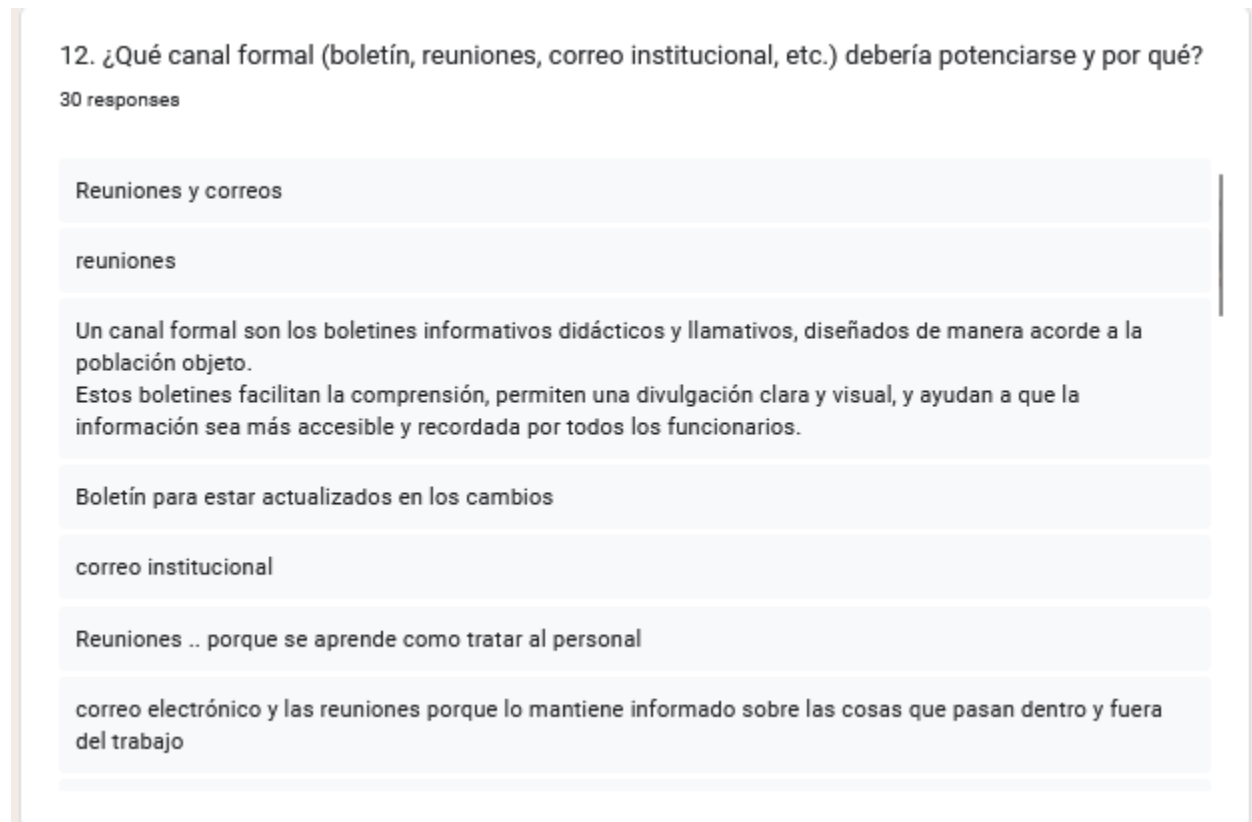
Que nuestros superiores manejen la misma información para que no haya confusión

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: Entre lo más relevante, el personal recomienda fortalecer la comunicación interna con canales claros y unificados, información oportuna y coherente, y protocolos definidos para difundir novedades. Piden más espacios de diálogo y retroalimentación entre líderes y colaboradores, junto con capacitaciones en comunicación asertiva, manejo de información y trabajo en equipo. También solicitan mejorar la interacción entre áreas, promover el respeto y escuchar todas las versiones. En general, consideran fundamental crear un ambiente de confianza y colaboración para evitar confusiones, duplicidad de tareas y conflictos internos.

Figura 16.

12. *¿Qué canal formal (boletín, reuniones, correo institucional, etc.) debería potenciarse y por qué?*



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

IPIALES

Análisis:

Figura 17.

13. *¿Qué acciones propondría para mejorar la comunicación entre áreas o con la dirección?*

13. ¿Qué acciones propondría para mejorar la comunicación entre áreas o con la dirección?

30 responses

Procedimiento claro
una mejora interna
Realización de reuniones periódicas.
Que en grupos primarios estén presentes subdirección asistencial
Implementar reuniones de coordinación periódicas entre áreas para alinear objetivos y resolver duda de manera agil
Actividades de integración
Para mejorar la comunicación, se pueden implementar estrategias como establecer reuniones periódicas y específicas, definir claramente los roles y responsabilidades, utilizar herramientas digitales, fomentar la retroalimentación y la transparencia, y promover la capacitación en comunicación.

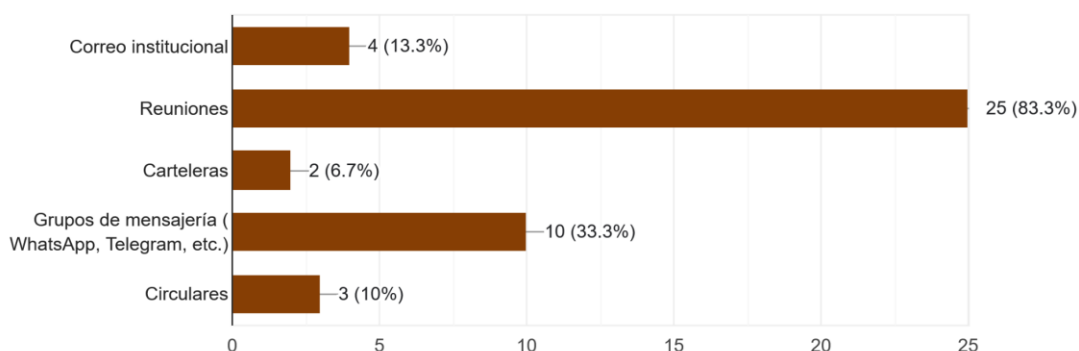
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

IPIALES

Análisis:

Figura 18.*14. ¿Qué canal formal debería potenciarse y por qué?*

14. ¿Qué canal formal (boletín, reuniones, correo institucional) debería potenciarse y por qué?
30 respuestas



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

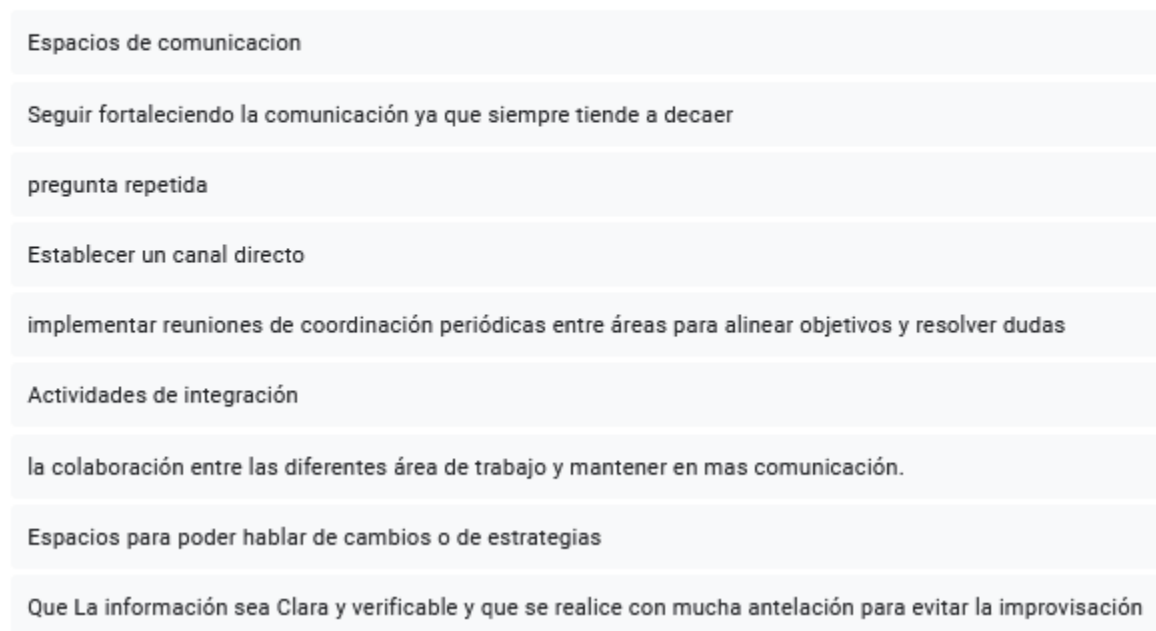
Análisis: El personal considera que el canal formal que más debe potenciarse son las reuniones, porque permiten una comunicación más clara, directa y participativa, ayudan a evitar confusiones, facilitan la interacción entre áreas y permiten conocer información actualizada. También se valora el uso de grupos de mensajería por su accesibilidad y rapidez, y el correo institucional para garantizar formalidad y registro. En general, se pide fortalecer canales unificados, mejorar la claridad de la información, promover la escucha activa, facilitar la participación, y asegurar que todos reciban y comprendan correctamente los comunicados institucionales.

Figura 19.

15. *¿Qué acciones propondría para mejorar la comunicación entre áreas o con la dirección*

15. *¿Qué acciones propondría para mejorar la comunicación entre áreas o con la dirección*

30 responses



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

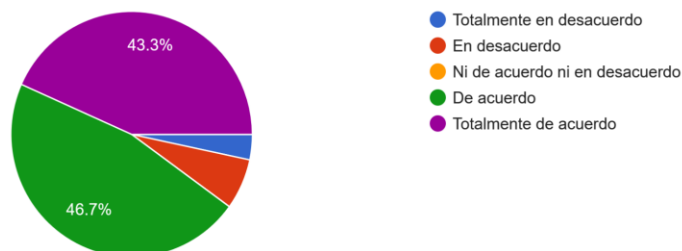
Análisis: En síntesis, el personal propone mejorar la comunicación entre áreas y con la dirección mediante reuniones periódicas, espacios de diálogo y escucha activa, y canales claros y directos para transmitir información con anticipación. Consideran esencial fortalecer la transparencia, la confianza y la comunicación asertiva, así como valorar la opinión de todos los colaboradores sin importar el cargo. También sugieren usar herramientas tecnológicas adecuadas, realizar actividades de integración, coordinar mejor los procesos y mantener una articulación

constante para evitar improvisaciones, confusiones y dificultades operativas. En general, piden más organización, participación, apoyo de los líderes y un ambiente de trabajo colaborativo.

Figura 20.

16. *¿Mejorar la comunicación interna, aumentaría su sentido de pertenencia y compromiso?*

16. ¿Cree que mejorar la comunicación interna aumentaría su sentido de pertenencia y compromiso con la institución?
30 responses



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS IPIALES

Análisis: El personal considera que fortalecer la comunicación interna es fundamental para mejorar el trabajo y el clima institucional. Señalan la necesidad de contar con canales claros, unificados y constantes, que permitan recibir información oportuna, precisa y coherente. Destacan la importancia de las reuniones periódicas como el canal formal más efectivo, ya que facilitan el intercambio de ideas, la participación, la escucha activa y la resolución de dudas o problemas entre áreas y con la dirección. También recomiendan establecer espacios de diálogo, socialización y retroalimentación que promuevan la confianza, el respeto, la empatía y el trabajo en equipo.

En conjunto, las respuestas apuntan a que mejorar la comunicación interna, es clave para lograr una mejor convivencia, un ambiente laboral más eficiente y mejorar la calidad de prestación del servicio en Mallamas.




Figura 21.

Consolidado de Encuesta aplicada al personal de la IPS-I MALLAMAS de Ipiales

CONSOLIDADO DE RESPUESTAS A LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA IPS MALLAMAS - IPIALES							
ITEM	PREGUNTA	CRITERIOS DE EVALUACION					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿La información institucional que recibo es clara y fácil de entender?	0	0	5	18	7	30
2	¿La información institucional llega con suficiente anticipación para planear y ejecutar mis actividades?	1	4	4	18	3	30
3	Los canales actuales (WhatsApp, correo, reuniones, carteleras, Circulares, etc.) son suficientes para mantenerme informado/a.	0	1	1	19	9	30
4	¿Los canales son accesibles para todo el personal sin restricciones?		1	2	24	3	30
5	La dirección informa al personal sobre metas, estrategias y resultados institucionales.	1	2	2	23	2	30
6	¿La institución promueve espacios para expresar opiniones, inquietudes o sugerencias?	1	3	5	21		30
7	¿Considera que la comunicación interna contribuye a la calidad en la atención al paciente?	0	0	1	19	10	30
8	¿Ha recibido capacitación sobre comunicación institucional o sobre el uso de herramientas de comunicación?	0	3	2	21	4	30
9	Considera necesario fortalecer su formación en comunicación y manejo de canales institucionales?	3	0	0	0	27	30
10	¿Cuál considera que es el principal problema de comunicación en la IPS-I Mallamas? (Abierta)						
11	¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna? (Abierta)						
12	¿Qué canal formal (boletín, reuniones, correo institucional, etc.) debería potenciarse y por qué? (Abierta)						
13	¿Qué acciones propondría para mejorar la comunicación entre áreas o con la dirección? (Abierta)						
14	¿Qué canal formal (boletín, reuniones, correo institucional) debería potenciarse y por qué? (Abierta)						
15	¿Qué acciones propondría para mejorar la comunicación entre áreas o con la dirección. (Abierta)						
16	¿Cree que mejorar la comunicación interna aumentaría su sentido de pertenencia y compromiso con la institución? (Abierta)						

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

IPIALES

-  Totalmente en Desacuerdo
-  En desacuerdo
-  Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Diagnostico

Diagnóstico Integral De La Comunicación Interna Ips-I Mallamas

Panorama general

La comunicación interna en la IPS-I Mallamas presenta bases sólidas, pero aún existen fallas estructurales que afectan la claridad, la coordinación entre áreas y la oportunidad de la información. El análisis de encuestas y respuestas abiertas permite identificar percepciones claras del personal sobre lo que funciona y lo que necesita fortalecerse.

Fortalezas

Tabla 1.

Fortalezas

Claridad en la información	La mayoría del personal afirma que la comunicación, cuando llega, es comprensible, clara y fácil de interpretar
Canales accesibles	Los colaboradores identifican que sí existen canales disponibles (WhatsApp, reuniones, Circulares, correo).
El acceso no es un problema	Lo cual facilita la modernización hacia plataformas más eficientes como Slack.
Reconocimiento de la importancia de la comunicación	El personal expresa que una buena comunicación: <ul style="list-style-type: none"> -Mejora el servicio al usuario -Evita errores -Favorece el trabajo en equipo -Fortalece la cultura institucional
Disposición del personal para aprender	Muchos trabajadores piden: <ul style="list-style-type: none"> Capacitación. Herramientas digitales Más orientación.

	Desarrollo de habilidades blandas.
Existencia de espacios de reuniones	Las reuniones son un espacio valorado, especialmente porque permiten aclarar dudas y unificar criterios cuando se realizan correctamente.

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

IPIALES

Debilidades

Las debilidades fueron especialmente visibles en las respuestas abiertas, donde el personal identifica problemas muy específicos, como los siguientes:

Tabla 2.

Debilidades

Información no oportuna o contradictoria	Es la debilidad más mencionada: <ul style="list-style-type: none"> -Comunicados que cambian de un momento a otro. -Líderes que dan instrucciones diferentes. -“Bloquean agendas y luego dicen lo contrario.” -Falta de anticipación para planear actividades. - Esto genera estrés, confusión y errores operativos.
Falta de un canal institucional unificado	El uso de múltiples grupos de WhatsApp ha generado: <ul style="list-style-type: none"> Desorganización. Pérdida de información. Rumores. Informalidad. Mensajes sin filtro. <p>La ausencia de un canal oficial abre espacio a confusiones.</p>
Escasa comunicación vertical	Muchos colaboradores expresaron: <ul style="list-style-type: none"> “No nos escuchan”.

	<p>“No tenemos participación”.</p> <p>“No informan los cambios a tiempo”.</p> <p>“A las auxiliares no nos tienen en cuenta”.</p> <p>Existe una brecha entre liderazgo y colaboradores.</p>
Problemas de comunicación entre áreas	<p>Varias respuestas señalan:</p> <p>“La información se queda en los jefes”.</p> <p>“Cada área trabaja por su lado”.</p> <p>“No hay coordinación entre líderes”.</p> <p>“Conflictos personales afectan el trabajo”.</p> <p>Esto afecta el servicio y la eficiencia institucional.</p>
Débil cultura comunicativa	<p>Aparecen comentarios como:</p> <p>“Falta empatía”.</p> <p>“Egoísmo entre compañeros”.</p> <p>“No hay trabajo en equipo”.</p> <p>“Hay comentarios que generan malentendidos”.</p> <p>Indica la necesidad de reforzar habilidades blandas.</p>
Poca capacitación en comunicación	<p>Muchos trabajadores expresaron:</p> <p>“Solo nos capacitan para auditorías”.</p> <p>“Hace falta formación en comunicación y liderazgo”.</p> <p>“Necesitamos herramientas digitales modernas”.</p> <p>La falta de capacitación dificulta una cultura comunicativa sólida.</p>

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

Conclusión Del Diagnóstico

La IPS-I Mallamas cuenta con fortalezas importantes, como claridad en la información cuando fluye, canales accesibles, disposición del personal a aprender y reuniones funcionales. Sin embargo, la comunicación interna muestra debilidades estructurales que afectan la operación, el clima laboral y la calidad del servicio:

- Falta de oportunidad,
- Ausencia de un canal oficial,
- Poca participación del personal,
- Incoherencia entre áreas,
- Cultura comunicativa débil,
- Necesidad urgente de capacitación.

El problema principal no es la falta de información, sino la falta de un sistema organizado, unificado y coherente para comunicar.

Por eso, la implementación de Slack como plataforma institucional, junto con protocolos claros, capacitación integral y espacios permanentes de escucha, permitirá transformar la comunicación interna hacia un modelo moderno, eficiente y colaborativo.

Plan Estratégico de Comunicación Interna para promover la participación, el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo de la IPS-I Mallamas – Ipiiales

Introducción

La IPS-I Mallamas reconoce que una comunicación interna sólida, oportuna y unificada es fundamental para garantizar la coordinación eficiente entre sus 16 procesos y subprocesos. Con base en los resultados de la encuesta aplicada a coordinadores y auxiliares, se identificaron necesidades clave: centralización de información, oportunidad en los mensajes, mayor claridad en los lineamientos, retroalimentación constante y fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Como respuesta estratégica, este plan propone la implementación progresiva de Slack como plataforma oficial de comunicación interna, complementada con acciones que fortalezcan la cultura comunicacional, la capacitación en herramientas digitales y la mejora continua.

Objetivo General

Formular e implementar un plan de comunicación interna que responda a las necesidades de la IPS-I Mallamas, fortaleciendo la participación del talento humano, promoviendo el sentido de pertenencia y consolidando la cohesión del equipo mediante el uso estratégico de Slack y herramientas complementarias.

Objetivos Específicos

1. Centralizar la comunicación institucional en un único canal digital: Slack.
2. Mejorar la oportunidad, claridad y coherencia en los mensajes internos.
3. Establecer protocolos de comunicación organizacional.

4. Fortalecer la cultura interna mediante procesos de retroalimentación y participación.
5. Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales colaborativas.

Estrategias de Comunicación Interna

- Reactivar la funcionalidad del buzón de sugerencias de y para los trabajadores
- Implementar un formulario prediseñado institucional de Sugerencias o aportes anónimas
- Establecer un proceso unificado para la recepción, análisis y respuesta de PQRS.
- Integrar los resultados de las Sugerencias o aportes como insumo para la mejora continua de los procesos y de la experiencia del usuario interno y externo.
- Socializar mensualmente los hallazgos principales y acciones de mejora.

Estrategia de Centralización Digital

- Implementar Slack como plataforma oficial para todos los procesos.
- Crear canales por procesos, subprocesos y canales globales.

Estrategia de Cultura y Participación

- Crear espacios de retroalimentación mensual
- Promover mensajes de reconocimiento y cultura organizacional.
- Realizar campañas internas para fortalecer el sentido de pertenencia.

Estrategia de Formación Digital

- Capacitar a los equipos en el uso de Slack (básico, intermedio y avanzado).
- Acompañar su implementación durante las primeras semanas.

- Generar tutoriales, manuales y micro vídeos.

Estructura de Slack para la IPS-I Mallamas

Tabla 3.

Creación de Canales

<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Atención al Usuario • Atención Ambulatoria • Salud Pública • Seguridad del Paciente • Gestión Farmacéutica 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud Mental • Talento Humano • Recursos Financieros • Calidad y Planeación • Ambiente Físico y Tecnología • Gestión de Información
---	--

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

IPIALES

Roles dentro de Slack

- **Administrador general:** Coordinación Gestión de Información
- **Moderadores por proceso:** Coordinadores.
- **Usuarios:** Auxiliares y demás colaboradores.

Protocolos básicos

- Publicar anuncios institucionales únicamente en el canal oficial.
- Evitar enviar información laboral por WhatsApp (fase de transición).
- Usar etiquetas (@proceso) para temas urgentes.
- Mantener conversaciones laborales exclusivamente en Slack durante el horario laboral.

Plan de Acción

Tabla 4.

Plan de acción

Fase	Periodo	Objetivos principales
Fase 1 – Preparación	Semana 1	Diagnóstico, diseño y lineamientos iniciales
Fase 2 – Implementación Inicial	Semanas 2 y 3	Activación de Slack, capacitación y socialización
Fase 3 – Adopción y Ajustes	Mes 1 y 2	Acompañamiento, seguimiento y optimización
Fase 4 – Evaluación	Trimestral	Medición, informe y mejora continua

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

IPIALES

Tabla 5.

Fase 1 – Preparación (Semana 1)

Actividad	Responsable	Recursos	Resultado
Diagnóstico detallado y revisión de necesidades de comunicación	Comunicaciones	Encuesta, documentos internos	Mapa de necesidades actualizado
Diseño de estructura de Slack (canales, roles y permisos)	Comunicaciones + Sistemas	Plataforma Slack	Arquitectura aprobada
Diseño del formato institucional PQRS	Talento Humano + Calidad	Formato digital, Drive	Formato oficial validado

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

IPIALES

Tabla 6.*Fase 2 – Implementación Inicial (Semana 2-3)*

Actividad	Responsable	Recursos	Resultado
Creación de usuarios, canales y parámetros de seguridad	Sistemas	Slack	Plataforma activa y configurada
Lanzamiento institucional del proyecto de comunicación interna	Dirección	Reuniones, presentación institucional	Proyecto socializado
Capacitación general (básico e intermedio) en Slack	Comunicaciones + Sistemas	Videos y manuales	Personal capacitado
Publicación del formato PQRS en canales oficiales	Calidad + Comunicaciones	Slack, Drive	PQRS disponible para uso

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS
IPIALES

Tabla 7.*Fase 3 – Adopción y Ajustes (Mes 1-2)*

Actividad	Responsable	Resultado
Acompañamiento semanal	Comunicaciones	Uso correcto de canales
Ajustes según retroalimentación	Comunicaciones + Coordinadores	Optimización
Campaña de cultura organizacional y participación	Comunicaciones	Mayor participación

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS
IPIALES

Tabla 8.*Fase 4 – Evaluación y Mejoramiento (Trimestral)*

Actividad	Responsable	Indicadores
Evaluación de uso de Slack	Comunicaciones	% de participación, publicación y respuesta
Encuesta de satisfacción	Talento Humano	Percepción del personal

Informe trimestral	Dirección	Hallazgos y mejoras
--------------------	-----------	---------------------

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

IPIALES

Indicadores de Evaluación

- **Nivel de adopción de Slack:** % de colaboradores activos semanalmente.
- **Oportunidad en la comunicación:** Tiempo promedio de respuesta.
- **Satisfacción interna:** Resultado de encuestas periódicas.
- **Reducción de errores por desinformación:** Reportes comparativos.
- **Cantidad de comunicaciones unificadas:** Publicadas en el canal oficial.

Conclusiones

La implementación de Slack permitirá a la IPS-I Mallamas centralizar y unificar la comunicación interna, reduciendo la dispersión de información y mejorando la coordinación entre procesos. La integración del formato PQRS fortalecerá la cultura de calidad, al facilitar el seguimiento de necesidades y oportunidades de mejora en la prestación del servicio.

Con estos cambios, la productividad aumentará gracias a la reducción de tiempos, la claridad en los mensajes y la disminución de errores operativos. Al mismo tiempo, las acciones enfocadas en reconocimiento, participación y cultura organizacional contribuirán a fortalecer el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo.

En conjunto, este plan responde al objetivo institucional de mejorar la comunicación interna y promover un ambiente laboral más colaborativo, eficiente y alineado con la misión de la IPS-I Mallamas.

Ejecución del plan

La ejecución del plan se desarrolla en cuatro fases: preparación, implementación, adopción y evaluación. Cada fase incluye actividades concretas, resultados y evidencias de acuerdo a cada fase, para garantizar que el plan realmente funcione en la IPS -I Mallamas

Tabla 9.

Ejecución del plan

FASE	ACTIVIDADES REALIZADAS	RESULTADOS	EVIDENCIAS
Fase 1 : Preparación (Semana 1)	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de necesidades de comunicación interna a nivel general -Diseño de estructura de Slack (canales y roles). -Creación de lineamientos de comunicación. -Elaboración del formato PQRS. 	Todo queda organizado y listo para iniciar.	
Fase 2: Implementación (Semanas 2 y 3)	<ul style="list-style-type: none"> -Activación de Slack: canales, usuarios y permisos. -Presentación del proyecto a todo el personal. -Capacitación a colaboradores en el uso de Slack. -Publicación del formato PQRS en los canales oficiales. 	Slack queda funcionando y el personal sabe parcialmente usarlo.	
Fase 3: Adopción y Ajustes (Mes 1 y 2)	<ul style="list-style-type: none"> -Acompañar semanalmente a los equipos. -Revisar el buen uso de canales 	Se espera que los colaboradores adopten Slack y mejora la	

	<p>y tiempos de respuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ajustar la plataforma según retroalimentación. -Ejecutar la campaña de sentido de pertenencia (reconocimientos y participación). 	comunicación interna	
Fase 4: Evaluación (Trimestral)	<ul style="list-style-type: none"> -Medir uso y participación en Slack. -Analizar PQRS y tiempos de respuesta. -Aplicar encuesta de satisfacción interna. -Presentar informe con mejoras y acciones siguientes. 	Se pretende que la comunicación interna se mantenga actualizada, evaluada y en mejora continua.	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada al personal de la IPS MALLAMAS

IPIALES

Discusión De Autores

Al revisar las diferentes fuentes, queda claro que la comunicación interna es un tema que todos los autores consideran fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, especialmente en el sector salud. Men y Stacks (2014) explican que la comunicación no es solo pasar información, sino una herramienta estratégica que ayuda a generar confianza, fortalecer relaciones y alinear al personal con los objetivos institucionales. Esta idea se conecta con lo que plantean Welch y otros autores que ven la comunicación como un sistema dinámico más que como un simple canal.

Cuando llevamos estas ideas al contexto de la salud, los estudios de Vermeir et al. (2015) y Kourkouta y Papathanasiou (2014) muestran que la comunicación interna tiene un impacto directo en temas tan sensibles como la seguridad del paciente y la coordinación entre áreas. Es decir, no comunicar bien puede llevar a errores, duplicación de tareas y fallas en los procesos asistenciales, mientras que hacerlo bien favorece el trabajo en equipo, la eficiencia y la calidad del servicio. Esto refuerza la idea de que en instituciones como la IPS-I Mallamas, la comunicación no es un lujo, sino una necesidad operativa.

Por otro lado, cuando hablamos de cultura organizacional, Schein (2017) plantea que son los valores, creencias y formas de actuar que comparten los miembros de una organización. Y lo más interesante es que esta cultura se construye y se sostiene principalmente a través de la comunicación. Esta postura coincide con Guerrero Alvarado y sus colegas (2022), quienes muestran que una buena comunicación interna ayuda a integrar al personal, transmitir la identidad institucional y lograr coherencia entre lo que la organización dice y lo que realmente hace. Durante la pandemia, según Castro-Martínez et al. (2022), esto quedó aún más claro, pues la comunicación

interna fue clave para mantener la motivación, la tranquilidad y el sentido de pertenencia del personal de salud.

Finalmente, desde la perspectiva del talento humano, Chiavenato (2020) recuerda que todos los procesos de gestión como el desempeño, la asignación de funciones o el desarrollo de competencias dependen de una comunicación clara. Esto se complementa con lo que plantean Cifuentes y Torres (2021), quienes señalan que la comunicación influye directamente en la satisfacción y la productividad, y con Vizcaya et al. (2017), quienes explican que el clima laboral mejora cuando los colaboradores sienten que la comunicación es abierta, respetuosa y bidireccional.

En conjunto, todos estos autores coinciden en algo esencial: la comunicación interna, la cultura organizacional y la gestión del talento humano no funcionan por separado. Se alimentan mutuamente. Una comunicación sólida fortalece la cultura, y una cultura clara facilita la gestión del personal. En instituciones de salud, donde la coordinación y la exactitud son indispensables, esta integración se vuelve aún más importante.

En el caso de la IPS-I Mallamas, estas ideas permiten entender que fortalecer la comunicación interna no solo mejora el clima laboral, sino que también impacta la calidad del servicio al paciente y la eficiencia de los procesos. Por eso, el reto es construir estrategias de comunicación que sean coherentes con la cultura de la institución y que realmente lleguen a todo el personal, promoviendo participación, claridad y trabajo colaborativo.

Conclusiones

La implementación de Slack transforma la comunicación interna, al ofrecer un canal centralizado, ágil y ordenado que reduce la dispersión de información, facilita la coordinación operativa y mejora la eficiencia entre procesos.

La reactivación del buzón de sugerencias y el nuevo formulario institucional anónimo fortalecen la escucha interna, brindando espacios seguros donde los colaboradores pueden expresar ideas, inquietudes y aportes sin temor, lo que aumenta la participación y el compromiso.

El proceso unificado de PQRS, incluyendo recepción, análisis, respuesta y seguimiento mejora la calidad del servicio, tanto interno como externo. Esto permite identificar de forma precisa los puntos críticos y convertirlos en acciones reales de mejora.

Integrar los resultados de sugerencias y PQRS a los procesos de mejora continua eleva el desempeño institucional, al garantizar decisiones basadas en datos, experiencias reales y retroalimentación constante del equipo.

La socialización mensual de hallazgos y acciones de mejora fortalece la transparencia, aumenta la confianza y genera un ambiente laboral más colaborativo, donde todos conocen los avances, retos y soluciones.

La productividad del personal mejora notablemente, gracias a la claridad en los flujos de comunicación, reducción de tiempos, eliminación de duplicidades y acceso rápido a la información necesaria para operar con precisión.

El sentido de pertenencia y la cohesión del equipo se consolidan, al promover espacios de participación, reconocimiento y comunicación abierta, donde cada colaborador se siente escuchado, involucrado y valorado.

La IPS-I Mallamas avanza hacia una cultura organizacional más moderna, participativa y

orientada a resultados, con herramientas tecnológicas, procesos estandarizados y una estrategia que garantiza sostenibilidad en el tiempo.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda a la IPS-I Mallamas de Ipiales implementar un plan de comunicación interna estructurado, con objetivos, responsables y canales definidos, que permita estandarizar la transmisión y recepción de información dentro de la institución. Es fundamental fortalecer los canales formales de comunicación, garantizando que todos los colaboradores reciban información clara, oportuna y verificada, especialmente en lo relativo a procesos asistenciales, administrativos y directrices institucionales.

Se sugiere capacitar al personal en competencias comunicativas, incluyendo escucha activa, retroalimentación efectiva y trabajo colaborativo, para mejorar la interacción entre áreas y niveles jerárquicos. Asimismo, se recomienda promover espacios institucionales periódicos, como reuniones breves de coordinación y acompañamiento de los cargos directivos, que faciliten la actualización y el intercambio de información relevante.

Es aconsejable aprovechar herramientas tecnológicas que permitan un flujo de información ágil y confiable, como plataformas de comunicación interna o sistemas de mensajería corporativa, incluyendo la aplicación Slack. Igualmente, se deben fortalecer los valores de la cultura organizacional, fomentando la transparencia, la colaboración y la responsabilidad compartida, de modo que la comunicación sea reconocida como un componente esencial del servicio al usuario.

Finalmente, se recomienda evaluar periódicamente los procesos de comunicación mediante encuestas internas o indicadores de gestión, con el fin de identificar avances, dificultades y oportunidades de mejora continua, asegurando la sostenibilidad y efectividad del plan de comunicación implementado.

Referencias

- Arias-Odón, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.^a ed.). Episteme. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Benítez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(1), 1–9. <https://www.redalyc.org/journal/6882/688281625011/html/>
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J.-L. (2022). Comunicación interna, bienestar y felicidad organizacional en instituciones hospitalarias españolas durante la crisis de la COVID-19 / Internal communication, wellbeing and happiness at work in Spanish hospital institutions during the COVID-19 crisis. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 143–162. <https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/766/442>
- Charry, H. (2018). Comunicación organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector retail. *Revista de Investigación en Psicología*, 21(2), 89–102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522348>
- Charry, H. (2018). Comunicación organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector retail. *Revista de Investigación en Psicología*, 21(2), 89–102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522348>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/?utm>
- Cifuentes, A., & Torres, B. (2021). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y productividad.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9718976.pdf>

El Universal. (2025, abril 10). Colombia registró 1,6 millones de quejas en salud en 2024.

<https://www.eluniversal.com.co/colombia/2025/04/10/colombia-registro-16-millones-de-quejas-en-salud-en-2024/>

El Universal. (2025, abril 10). Colombia registró 1,6 millones de quejas en salud en 2024.

https://www.eluniversal.com.co/colombia/2025/04/10/colombia-registro-16-millones-de-quejas-en-salud-en-2024/?utm_source

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.

Cuadernos de Administración, (42), 43–61. Universidad del Valle.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.

Cuadernos de Administración, (42), 43–61. Universidad del Valle.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gómez Maldonado, M. (2019). Plan de comunicación interna en salud para mejorar el clima y los

procesos de riesgo psicosocial en la Clínica CES, Medellín [Trabajo de grado, Universidad

CES]. Repositorio Universidad CES.

[https://repository.ces.edu.co/server/api/core/bitstreams/99f04057-ab3b-41cd-bda4-](https://repository.ces.edu.co/server/api/core/bitstreams/99f04057-ab3b-41cd-bda4-82e188cddb3b/content)

[82e188cddb3b/content](https://repository.ces.edu.co/server/api/core/bitstreams/99f04057-ab3b-41cd-bda4-82e188cddb3b/content)

Gómez Maldonado, M. (2019). Plan de comunicación interna en salud para mejorar el clima y los

procesos de riesgo psicosocial en la Clínica CES, Medellín [Trabajo de grado, Universidad

CES]. Repositorio Universidad CES.

[https://repository.ces.edu.co/server/api/core/bitstreams/99f04057-ab3b-41cd-bda4-](https://repository.ces.edu.co/server/api/core/bitstreams/99f04057-ab3b-41cd-bda4-82e188cddb3b/content)

[82e188cddb3b/content](https://repository.ces.edu.co/server/api/core/bitstreams/99f04057-ab3b-41cd-bda4-82e188cddb3b/content)

- Goula, A., Rizopoulos, T., Stamouli, M.-A., Kelesi, M., Kaba, E., & Soulis, S. (2022). Internal quality and job satisfaction in health care services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1496. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1496>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/ADRESIC-27-206>
- Kourkouta, L., & Papathanasiou, I. V. (2014). Communication in nursing practice. *Materia Socio-Medica*, 26(1), 65–67. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3990376/>
- Kourkouta, L., & Papathanasiou, I. V. (2014). Communication in nursing practice. *Materia Socio-Medica*, 26(1), 65–67. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3990376/>
- Martínez, M. C., Hidalgo, F. A., & Acosta, G. V. (2020). Liderazgo y comunicación en administrativos y asistenciales del Hospital San Rafael de Pasto. *Criterios*, 27(1), 61–82. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/Criterios/article/view/2310/2526>
- Martínez, M. C., Hidalgo, F. A., & Acosta, G. V. (2020). Liderazgo y comunicación en administrativos y asistenciales del Hospital San Rafael de Pasto. *Criterios*, 27(1), 61–82. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/Criterios/article/view/2310/2526>
- Men, L. R. (2021). Internal communication and employee engagement: Linking employees' organization-based self-esteem and organizational identification. *Public Relations Review*, 47(1), <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488420914066>
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee–organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324.

- <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Nguyen, C. M. A. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction and employee loyalty. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 1–11. <https://www.nature.com/articles/s41599-023-01806-8>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2005). La comunicación interna como herramienta de gestión organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (54), 29–41 <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2005). La comunicación interna como herramienta de gestión organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (54), 29–41. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S. V., et al. (2015). Communication in healthcare: a narrative review of the literature and practical recommendations. *BMC Health Services Research*, 15, 1–18 <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4758389/>
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S. V., et al. (2015). Communication in healthcare: a narrative review of the literature and practical recommendations. *BMC Health Services Research*, 15, 1–18. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4758389/>
- Vizcaya, T., Mujica, M., & Gásperi, R. (2017). La Comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias. *Revista Venezolana de Salud Pública*, 5(1), 39–44. <https://revistas.uclave.org/index.php/rvsp/article/view/607/240>

Anexos

Encuesta de Satisfacción Aplicada:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdn9vuTPn0n3k3laJNUVPnaTMUYDtaLPIJ0_eviafYfo7Y4UQ/viewform?usp=sharing&oid=102719878728429181379

Excel respuestas de los trabajadores en la encuesta:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1bh3w-tc7-gpS9-IaoF1mgUB2qQjiaY0XNqcL9-s60eg/edit?resourcekey&usp=forms_web_b&urp=linked&authuser=3

